03 | 不够果敢带来的内耗

2021-10-27 利莹

《超级访谈：对话张雪峰》 课程介绍 >

讲述：吴骏龙、利莹

时长 10:38 大小 9.76M

极客时间：我们前面说到血洗这个词，大家为什么觉得会被血洗呢？收购案例中血洗的情况比较多是吗？

张雪峰：血洗这词或许夸张了点，大家明白意思就行。收购本身就是后妈养的，很正常。很少有被收购还能占主导地位的，单个人或小团队这种情况是有的，但是如果说美团当时把百度外卖收购，美团只会用更激烈手段。它跟大众点评是互补的还好一点，但是美团收购点评的时候也闹出了很多动静，而它跟百度外卖几乎是重叠的。

当时我们收购之后，其实想着这就是和美团最后一波 PK 了。

极客时间：针对百度外卖技术团队，做了这样的决策，最后从结果上看，达到你的预期了吗？

张雪峰：整体上讲，等于把上海的利益切掉三分之一给到北京，仅从一号位角度看，给了北京两块肥肉，尤其物流这块最肥的肉。其实从组织上看，物流就是上海和北京要做融合，没有裁撤任何一边物流，但上海的新零售裁撤掉了。

最后百度外卖技术团队留下了三分之二，也算是稳住了。尽管我们做了这些努力，最终还是有大约三分之一的人走掉了。其实刚开始没走三分之一那么多，刚开始只是几个 Leader 离开，我都是一个个谈，但后面他们还是走了。

他们大部分去了顺丰（跟随原百度外卖 CTO），不去顺丰的话，主动离职不多。但耿艳坤还算比较仗义的，后来我跟他还有接触，他没有一股脑把人带走。你想，即使我们给了现金待遇，即使我们给出了地盘，但如果他要带走他这些嫡系，应该也不难。所以我后来感觉他还算做的 ok 的，没有说他一个人走了之后就把团队搞残了。

否则的话，没有管理层、没有中坚力量，你如果只留下 400 个兵是没有意义的。一我要从上海派人，或者我再去北京招人，但北京我不太熟，如果发展到这个地步，那业务交付就比较麻烦了，要是把上海同学派过去的话就不是出差了，而是 Relocate，更麻烦。

但这样如果还留不住，我也没办法了。有几次开全员会，我说我没法让你们完全信任我，只能日久见人心了，到底我是司马昭之心还是日久见人心，看我后面的行动。

极客时间：除了留住了这么多人，从商业上这次收购其实是不成功的。

张雪峰：我们第一个目的，就是把它的份额叠加过来，后来发现效果不好。第二个要做的，就是留住人（主要指技术团队），减轻上海技术团队巨大的招聘压力，那时在上海能招到合适的人，已经非常困难了。所以对收购这件事啊，从商业上是失败的，从技术团队来说我打 70 分吧。这是在我当年能力范围内能做到的最好结果了。

极客时间：感觉你是有遗憾的，打了 70 分，如果让你现在做决策的话，你会做不同的决定吗？

张雪峰：回过头来，如果我现在去做这件事，我可能会在适当的岗位做些牺牲。

极客时间：怎么讲？

张雪峰：因为当时给我们的时间很少，业务压力巨大，和美团白热化激战，我们要快速做决定，要给什么地盘，而且这些人没怎么共事过，相当于你要做一些赌博的。后来证明，我们把物流一号位给到崔代锐，利弊各半。

有一次我们在外地开会，他在房间跟我说，雪峰，我可能要走了。我说为什么？他很坦诚，因为其实他也预感到我对他有一些不满。因为代锐到上海次数太少，一是对上海的技术团队管理不够，二是参加业务少，因为业务的总部在上海嘛，这个是被团队诟病的。后来我问他为什么，他说因为家庭原因很难频繁地到上海。最后他离职还有一个原因，他说，雪峰，我个人的兴趣还在 AI 算法，我对管工程团队其实有点力不从心，我兴趣不大。

当时那个背景下也是赶鸭子上架。相当于说我们认为他有一定潜力，当然这个潜力是有一点点因为要考虑两边团队快速融合，同时稳住北京物流团队。其实我知道对代锐来说，是有一些拔苗助长的。所以后来相当于这个对于潜力的尝试是失败的。当然代锐也稳了团队一段时间，虽然开始很艰难，也被业务产品同学反复 Challenge，但后来北京的物流团队开始形成一定战斗力了。

极客时间：所以说重新再来的话，你会重新安排一些人。

张雪峰：事后诸葛亮吧，比如说代锐，其实我是知道让代锐担任一号位可能有一点难度，但是因为百度内部自驱还是比较强的，他们工程不需要太费劲。蒋凡（曾任百度外卖研发中心高级研究员）也在帮他一起搞。全世界第一个外卖智能调度，其实是百度外卖做出来的，就是蒋凡和崔代锐他们搞出来的，饿了么和美团是后面才搞出来。

所以如果让我重来的话，可能就安排别人接了，但这样可能会对北京的物流团队有不小冲击甚至解体，因为收购后流失的骨干，相当一部分来自北京物流团队。当时为了全局稳定，我们一下子把这两个一号位给了北京团队，当然对稳定团队还是起到很好效果。

我现在感觉，到底孰对孰错分不清了，也不好说，历史没有如果。或许我当时狠一点，即使这些同学走了，但是对于公司可能是好事，当然了，也可能上海一直招不到合适的人，业务交付更慢，因为当时内耗很大，上海的同学和北京的同学都互不买账，对立程度甚至超过了后来口碑团队跟饿了么技术团队这种味道，因为饿了么毕竟是被阿里投资过，不是一下子收购，而百度外卖是瞬间就被收购了，没有任何技术融合（饿了么和阿里云前期还有技术交流）。

就是因为这样一下子收购，我一直不敢做大尺度融合，当时可能有点逃避心态，就是为了照顾两边的情绪。

但后来我们也产生信任感，最后他们跟我交心的时候就说很感谢，其实是我为了留住他们，增加了团队内耗。

极客时间：所以你会更果敢一些。

张雪峰：我那个妥协可能是，如果按两个极端来说，一个是 0，一个 100，我那个偏的度呢可能已经逼近 20 了，那最好是在 45-55 之间游荡，按上海同学想的就应该保留 90，你最多给他们 10，从单量考虑也好，从其他角度考虑也好。但其实如果论单量，百度外卖全部砍掉也不可惜，就是说这个技术团队我不要了，但我们收购是为了啥呢？至于收购之后在商业上并不成功，那也是后话，没有谁能穿越历史再来一次。

我没有做到我个人心目中理想的 45-55 之间这样的一个 balance，我一直在努力，但这件事上，现在回过头去看，如果以我现在阅历，可能会做得更好一点，但终归影响不了大局，包括之后饿了么被收购这个终点。

极客时间：所以正常的操作方式还是会像阿里或者美团那样。

张雪峰：对。阿里其实在本地生活上反而没怎么操作，所以昆阳（王磊，曾任阿里本地生活 CEO）相当于包容了我们好几年。

美团收购点评这件事情绝对是做的很漂亮。那时候团购这个东西已经江河日下了，美团收购点评的时候自身业务已经往外卖倾斜了，而且点评跟美团的业务互补性还是比较强的。但是饿了么跟百度外卖真的没办法，90%-95% 业务重叠，必须要有人动，除了这些技术团队。

极客时间：收购百度外卖后，你会经常到北京吗？

张雪峰：对，我不知道你去过上地没有。上地信息路一直过了三街，五街是彩虹大厦，再往前，六街大概是百度地图，七街道有个拐角，拐角有一个 CityGo，那时候那边成了饿了么的据点，就一直在那。

技术融合之后，我最多的时候一周半到两周就要去至少待两个晚上。后面该走的也都走了，团队稳定下来之后，慢慢的就不用去那么频繁。

其实这里面还有一个插曲，本来我跟耿艳坤说，我们还是两条线，你还是汇报给你那边 CEO，我们融合就先别谈。先把耿艳坤留住，大家留人都是先留核心团队。而且我也知道他也是江湖味很重的，兄弟感情很深，留住他就 ok 了，后面稳定再说。

但是很麻烦的是我们的 HR 体系居然也割裂了，就是我们两边各有一个 HRBP。这件事情其实也是蛮为难的，我相信 Mark 也是思索良久最后做这个决定。

后来，过了好一段时间，北京那边的 HRBP 走了，才慢慢把北京的 HRG 这条线给收起来，所以当时我同时要对接两个 HR。我们半年有调薪晋升，每次这个时候，我都要用 Excel 跟两个人去对，还得拆开来，不能互相看到，就很痛苦，每次到晋升季的时候要选评委也是个很头疼的事。所以这里面内耗也蛮多，就是不得已的这种内耗。

极客时间：现在让你评价一下坚决留住百度外卖技术团队这个决策呢？

张雪峰：我坚决要把百度外卖的技术团队留住，这个决策你可以认为成功，也可以认为是失败，我也不好评判，最后双方的融合还算度过了艰难时期。其实关键是留住人，系统我不是特别在意。

毛泽东曾经有一句话特别有名，“存人失地，人地皆存，存地失人，人地皆亡”，当然这个人我认为是值得留的人。但这个决策你也可以说，哎呀你们这个拖了很长时间，为了迁就百度外卖，搞得市值下跌，业务也没上去，当然不至于影响最后饿了么这个风向标，因为百度业务量少，你最多就花点钱养着，我们最后也并不是因为百度外卖这几百号员工的工资导致公司被收购。

分享给需要的人，Ta订阅后你可得 20 元现金奖励

生成海报并分享

赞 2 提建议

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。 页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇 02 | 饿了么上海本土团队和百度外卖北京团队的冲突

下一篇 04 | “戏剧性”的裁员，反思组织融合之难“难于上青天”

精选留言

写留言

> 由作者筛选后的优质留言将会公开显示，欢迎踊跃留言。